Max Gehringer

Max Gehringer poderia ser um daqueles casos de *self made man*.

Afinal, ele começou como *office boy* e, depois de muita luta e dedicação, alcançou o topo da concorridíssima vida corporativa.

A maior parte das pessoas passaria a desfrutar os louros, ao mesmo tempo em que dedicaria o máximo de tempo possível para se manter no ápice.

Entretanto, Max definitivamente não é como "a maioria das pessoas".

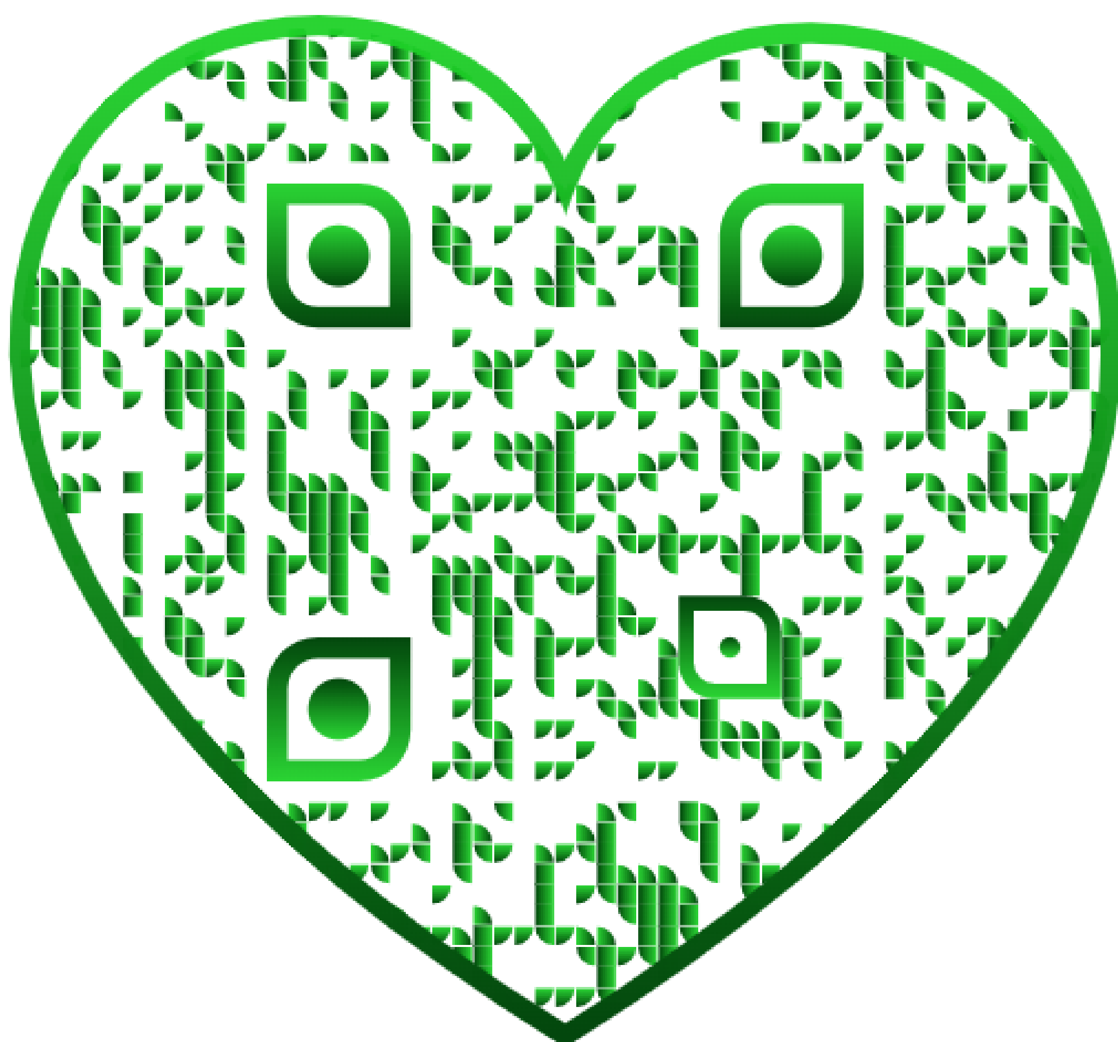
Pois ele simplesmente abriu mão de tudo o que conquistara e se lançou em nova jornada: escrever, falar e, principalmente, motivar pessoas.

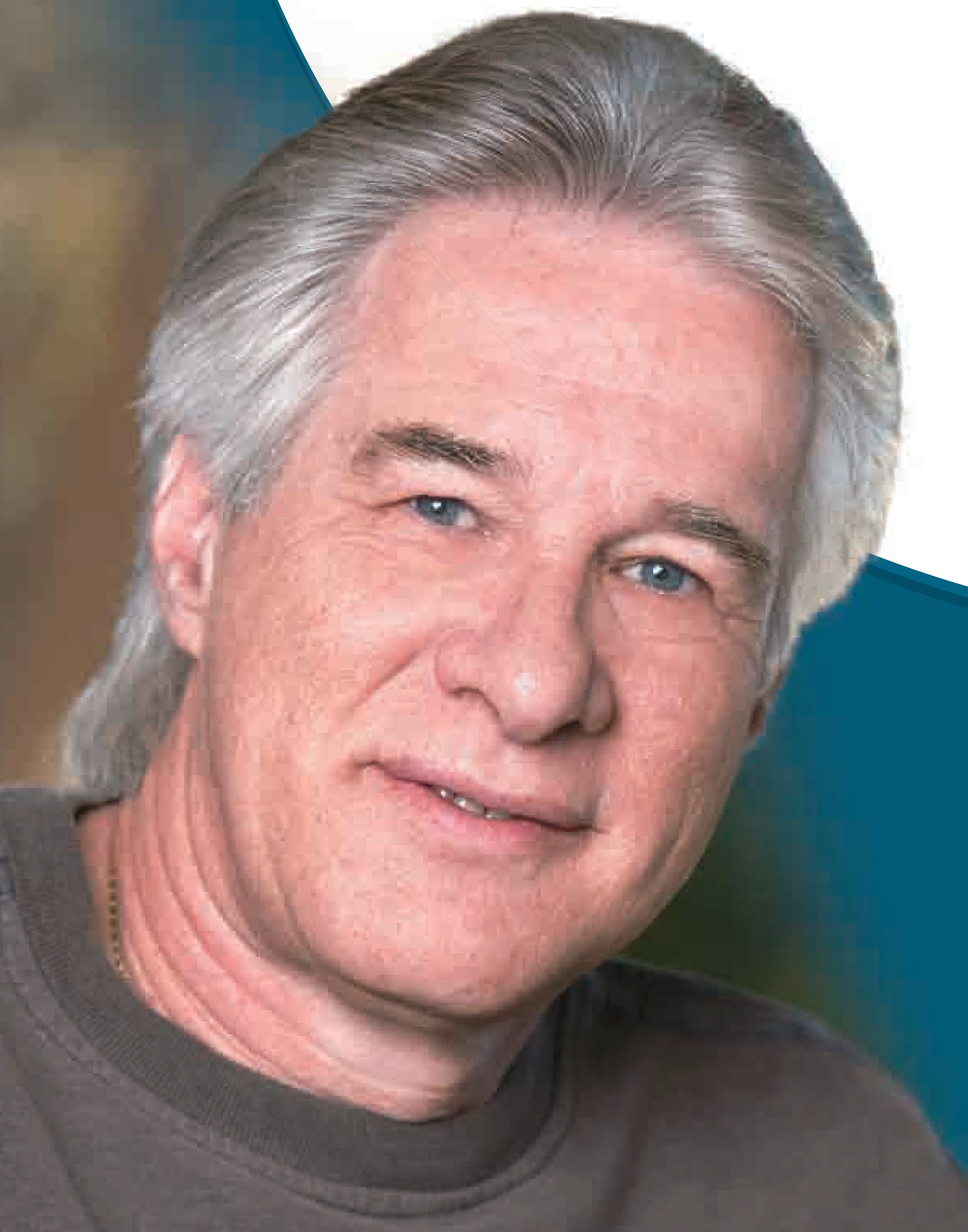
Algum tempo depois, suas palestras se tornam disputadíssimas e seus conselhos passam a ecoar pelas ondas do rádio.

De modo muitas vezes ácido, Max destrói mitos e cria novos paradigmas.

Com esta entrevista exclusiva, a **APMP em Reflexão** tenta transportar, o quanto possível, a visão do mundo privado para o cotidiano do Ministério Público. Tudo para buscar ferramentas que melhorem a atuação de promotores e procuradores de Justiça e aumentem a eficácia social das ações de nossa Instituição.

É por isso que com prazer brindamos nossos leitores com um pouco da visão de **Max Gehringer** sobre mundo corporativo e Instituições públicas.





APMP em Reflexão: Conte-nos um pouco de sua trajetória profissional.
Max Gehringer: Comecei a trabalhar aos 12 anos. Fiz vários "bicos" interessantes, quase todos sem remuneração. Mas dois deles me foram muito úteis. Dos 14 aos 15 anos, trabalhei como redator de jornal e como locutor de rádio. Foi quando aprendi a falar direito e a escrever corretamente. Hoje, são as duas coisas a que me dedico, profissionalmente. No ínterim, que durou três décadas, desenvolvi uma razoável carreira corporativa, em empresas no Brasil e no exterior.

APMP: Que características deve ter um profissional para atingir o Olimpo do mundo corporativo?
MG: São dezenas, mas que podem ser resumidas em duas. A primeira é ultrapassar os objetivos, consistentemente. A segunda é ter um *marketing* pessoal eficiente. Quem consegue resultados acima da expectativa, e se dá bem com todo mundo, raramente fica marcando passo.

APMP: Como foi deixar o topo da vida corporativa para iniciar a carreira de escritor e palestrante?
MG: Eu já vinha ensaiando minha retirada muito antes de tomar a decisão. Sempre tive bem claro em minha mente que a vida corporativa é finita, e que a relação entre empregador e empregado é baseada na utilidade mútua. E eu nunca quis correr o risco de, um dia, vir a ser "homenageado" com um relógio (cerimônia que significa: "Está na hora, meu amigo"). Quando pedi demissão da empresa em que era presidente, meus amigos queriam me internar em algum sanatório, porque achavam que eu havia perdido o juízo. O tempo vem provando que essa foi a decisão mais sensata que tomei na vida.

APMP: Qual sua visão dos políticos, os gerentes da "empresa Brasil"?
MG: Eles vivem em um mundo diferente do que eu conheço. As empresas, que sempre foram meu mundo, têm concorrentes. E precisam estar sempre atentas para não perder boas oportunidades de negócios.

Em uma empresa, atolar alguém de serviço e não oferecer uma remuneração condizente com a responsabilidade é uma combinação fatal.

As indicações para altos cargos públicos não são baseadas no desempenho, mas nas relações partidárias. Como nós não dispomos de dados concretos sobre arrecadação e aplicação de recursos – como existe no balanço de uma empresa –, não há nem como avaliar a competência dos administradores públicos.

Por isso, precisam lançar produtos novos, atender bem aos clientes, avaliar seus funcionários e substituir os ineficientes. A política segue exatamente o caminho inverso.

APMP: Como assim?
MG: Não há concorrentes, nem clientes. As indicações para altos cargos públicos não são baseadas no desempenho, mas nas relações partidárias. Como nós não dispomos de dados concretos sobre arrecadação e aplicação de recursos – como existe no balanço de uma empresa –, não há nem como avaliar a competência dos administradores públicos. Além disso, promessas de campanha não se transformam em objetivos concretos. Fica o dito pelo não dito. Qualquer empresa privada que funcionasse dessa maneira quebraria em menos de um ano.

APMP: Em sua opinião, a "empresa Brasil" tem salvação?
MG: Sem dúvida. Se houvesse uma maneira de acabar com a corrupção, sobrariam rios de recursos que poderiam ser aplicados para solucionar problemas crônicos. O mal do Brasil não é a incompetência, é a impunidade.

APMP: Qual a sua visão do sistema judicial do País? O quanto ele ajuda e o quanto atrapalha o desenvolvimento brasileiro?
MG: O trabalho é muito e os profissionais são mal pagos. Em uma empresa, atolar alguém de serviço e não oferecer uma remuneração condizente com a responsabilidade é uma combinação fatal. Os atrasos seriam inevitáveis e as reclamações começariam a surgir. Aí, a gente pararia tudo, faria uma revisão individual da

Perfil

Executivo de grandes empresas durante 33 anos, **Max Gehringer** ocupou cargos como Superintendente Industrial da *Peixe*, Diretor Industrial e Diretor de Vendas e Novos Negócios da *Elma Chips*, Presidente da *Pepsi-Cola Engarrafadora* e, nos Estados Unidos, como *Director Manufactoring System* pela *PepsiCo Foods International USA*.

É especialista em Marketing e consultor de empresas, tendo formação acadêmica em Economia, com pós-graduação pela Fundação Getúlio Vargas e Mestrados e Doutorado na PUC-RJ, Harvard e Cambridge.

Em janeiro de 1999, foi escolhido, em pesquisa do jornal *Gazeta Mercantil*, como um dos "30 Executivos Mais Cobiçados do Mercado". No mesmo ano, no auge de uma carreira bem-sucedida que o levou à direção de grandes empresas, tomou decisão raríssima no mundo corporativo: abriu mão do poder e das mordomias de alto executivo para dedicar seu tempo a escrever e a fazer palestras pelo Brasil.

Max Gehringer é autor dos livros "Comédia Corporativa" e "Relações Desumanas no Trabalho". O humor e a sensibilidade dos textos de Max vêm de sua vivência prática num mundo que ele conhece degrau por degrau. Seu primeiro emprego, aos 12 anos, foi de auxiliar de faxina. O último, Presidente da *Pullman*.

Atualmente, Max também faz comentários diários na Rádio CBN sobre o "Mundo Corporativo".





Se houvesse uma maneira de acabar com a corrupção, sobrariam rios de recursos que poderiam ser aplicados para solucionar problemas crônicos. O mal do Brasil não é a incompetência, é a impunidade.

carga de serviço e contrataria mais gente, ou cortaria parte do trabalho. No sistema judicial, tomar uma decisão semelhante já não é tão simples. De fora, minha impressão é a de que o sistema gera descontentamento, tanto dos funcionários, quanto dos usuários.

APMP: O quanto é possível transportar os conceitos do mundo corporativo para as empresas e instituições públicas?
MG: O mundo corporativo funciona na base da pressão. Os Serviços de Atendimento ao Cliente existem não porque as empresas querem ser simpáticas, mas porque elas correm riscos de perder clientes. No serviço público, esse tipo de pressão, de fora para dentro, não existe. No mundo corporativo, os empregados precisam apresentar resultados, e são premiados ou castigados se ficarem abaixo das metas. No serviço público, nós dependemos muito mais da consciência pessoal de cada funcionário.

APMP: No geral, há uma diferença qualitativa entre os funcionários dos dois setores?
MG: Não. O que eu disse não significa que o funcionário público é pior que o empregado da empresa privada. Em meus tempos de executivo, tive a oportunidade de contratar vários empregados provenientes do setor público. E eles sempre se saíram bem. Só reclamavam do senso de urgência, que é angustiante, e da pressão, que era contínua. Ou seja, se houver mais pressão e mais senso de urgência no serviço público, ele vai funcionar igualzinho a uma empresa. A questão é: na empresa, o empregado é remunerado pelos seus resultados. No serviço público, o que o funcionário vai ganhar se for mais eficiente?

APMP: Num ambiente onde a concorrência (criminosos, degradadores do meio ambiente, dilapidadores do patrimônio público etc) emprega métodos ilícitos, como os profissionais do Ministério Público podem atingir o ápice de sua performance?
MG: Como eu disse acima, o que manda é a consci-



ência de cada um. Um de meus melhores amigos é um juiz que era pobre quando éramos adolescentes e não conseguiu acumular um patrimônio decente depois de 30 anos de carreira. Eu passei a vida dizendo para ele criar juízo, abrir um escritório de advocacia e ganhar dinheiro. Mas ele me dizia que o objetivo dele não era enriquecer. Eu nunca entendi. Achava que essa coisa de "prestar um serviço relevante para a sociedade" era conversa mole. Mas a carreira de meu amigo diz o contrário. Ele continua reclamando das condições que lhe são dadas para fazer um bom trabalho, mas jamais reclamou da essência de seu trabalho.

APMP: O Ministério Público tem uma gama de atribuições que varia da defesa do meio ambiente à apuração de crimes hediondos. Que conselhos você daria aos promotores de Justiça no momento da escolha das prioridades em sua atuação?

MG: Promotores, coloquem os corruptos na cadeia! Esta é a primeira ação que transforma um país condescendente num país civilizado. A legislação que permite as punições já existe e nossos promotores são capacitados. Não precisamos de mais leis, nem de melhores promotores. Mas dói uma barbaridade quando a gente vê alguém escapar impunemente de um castigo exemplar.

> No mundo corporativo, os empregados precisam apresentar resultados, e são premiados ou castigados se ficarem abaixo das metas. No serviço público, nós dependemos muito mais da consciência pessoal de cada funcionário.

APMP: Ao promotor de Justiça foi confiada a missão de ser o "agente de transformação social" do país. Dê-nos algumas dicas para melhorar a atuação de uma Instituição cada dia mais pressionada pelo volume de trabalho.

MG: Falando como povo, nós não sabemos o que um promotor faz rotineiramente. Não sabemos qual é a duração de seu expediente, nem de quantos processos



O que faz um consultor de empresas nas páginas de uma revista de Ministério Público?

A idéia poderia ser um completo absurdo há dez anos, mas no presente é mais que compreensível. Aliás, é extremamente necessária. Isso porque as fronteiras entre as gestões públicas e privadas não mais são estanques.

Há coisa de três anos, o Departamento de Estudos Institucionais da APMP apresentou o estudo **"Um novo modelo de gestão para o Ministério Público"**, ferramenta que se expandiu para diversos Estados da Federação. Mais recentemente, a Escola Nacional da Magistratura desenvolveu curso de MBA para os juízes, que aliado ao prêmio Innovare são iniciativas tendentes a incorporar aspectos de produtividade e eficiência aos trabalhos jurisdicionais.

O Judiciário e o Ministério Público cada vez mais trabalharão com o difícil panorama de escassez de recursos e aumento da demanda de trabalho.

Diante deste quadro, serão necessárias soluções que aumentem a eficácia da prestação jurisdicional. Assim, a leitura desta entrevista e de obras como "Comédia Corporativa" e "Relações desumanas no trabalho", que mostram um verdadeiro craque do mundo empresarial, é um bom convite à reflexão.

> Promotores, coloquem os corruptos na cadeia! Essa é a primeira ação que transforma um país condescendente num país civilizado.

ele cuida simultaneamente, nem de quantos auxiliares ele tem. Em outras palavras, não sabemos qual é o tamanho da encrenca. Eu diria que um bom começo seria a divulgação de dados que a sociedade consiga compreender. A *Internet* seria um ótimo canal para fazer isso. Um dos melhores instrumentos disponíveis atualmente são os *blogs*. Há *blogs* que têm 50 mil acessos por dia, mesmo sem conter nada de muito importante. Falam de moda, de futebol, de culinária e de outros assuntos muito menos relevantes que a atuação de uma Promotoria. No dia em que surgir um "Blog do Promotor", ele certamente atrairá dezenas de milhares de interessados. Eu seria um deles.

APMP: Sua crônica "O Osório, que varria o escritório" prega que *"só faz sucesso quem é diferente. Os iguais aplaudem. E os imitadores até que conseguem fazer algum auê, mas têm vida curta".* Como transportar esse conceito para uma carreira que precisa obter resultados homogêneos e cujos profissionais, em tese, devem usar métodos de trabalho semelhantes?

MG: A diferenciação de um grupo homogêneo se dá pela qualidade individual do trabalho feito. Em São Paulo, quando a Marginal congestiona, aparecem ambulantes vendendo salgadinhos e refrigerantes. Surgem uns 20 ou 30, assim, do nada. Gente sem qualificação profissional, sem estudos, sem nem mesmo experiência prática. Outro dia, eu conversei com o "patrão", aquele sujeito que tem uma Variant e que transporta os produtos. Ele me apontou um rapaz e me disse: "Aquele é o meu melhor vendedor". Eu perguntei por quê, e o patrão explicou: "Porque ele é o que vende mais". Brilhante explicação! O vendedor sequer tinha uma orientação de como vender, mas se destacava. Transpondo isso para o serviço público, no qual há profissionais com uma formação acadêmica brilhante, e um preparo indiscutível, "ser igual" não é uma opção.

APMP: O trabalho do promotor de Justiça se destina ao cidadão. Que conselhos daria para manter esse "cliente" feliz?

MG: Rapidez nas decisões nos deixaria imensamente



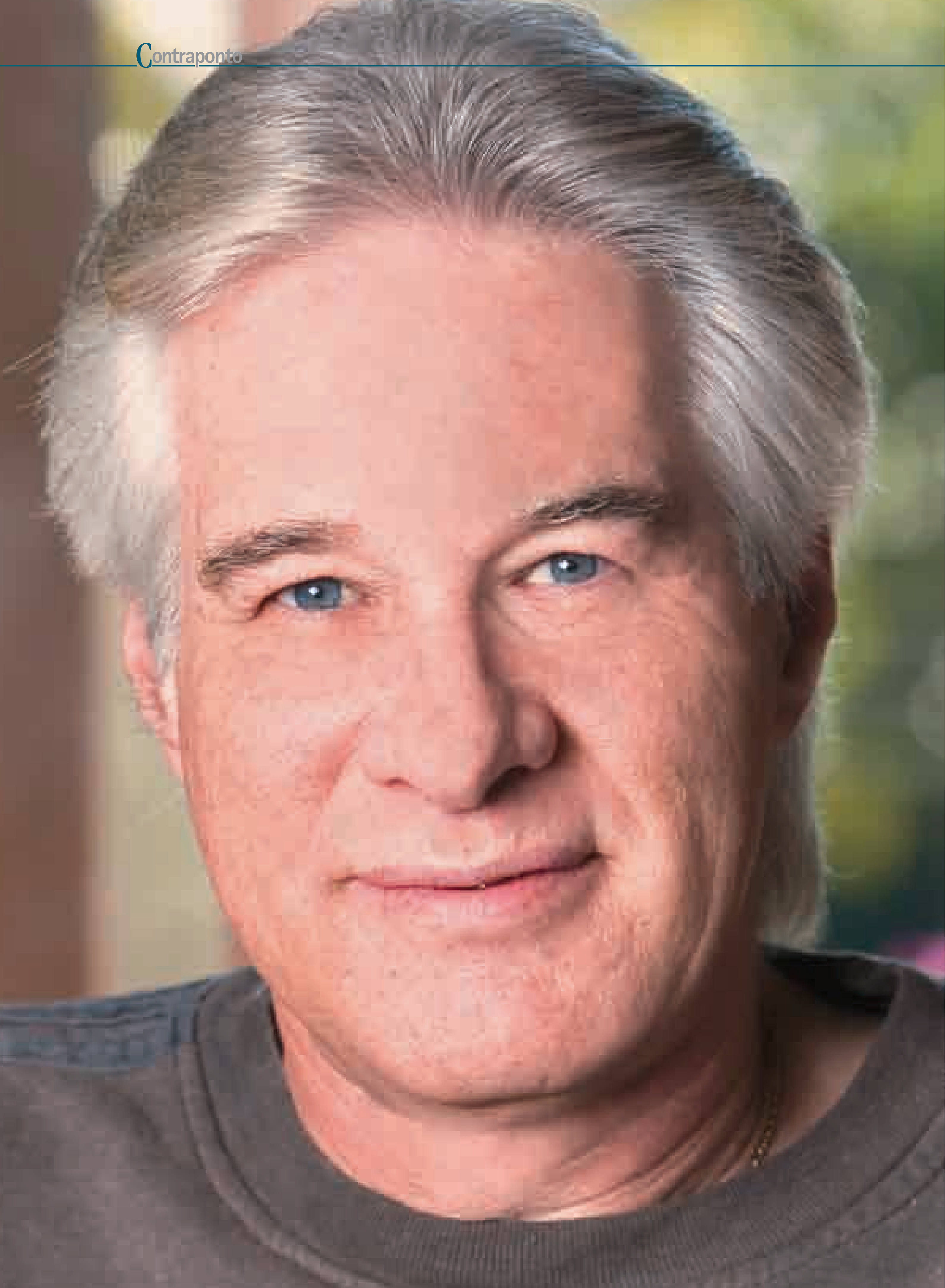
felizes. Mas eu entendo que existem dois empecilhos. O primeiro é a carga de trabalho. O segundo é algo que define um bom executivo: "tomar decisões tendo 30% dos dados e acertar em 90% dos casos". O promotor não pode fazer isso. Ele precisa de 100% de embasamento legal. É por essa diferença numérica que os executivos conseguem decidir mais rapidamente. Eles arriscam.

APMP: A APMP produziu um trabalho ("Um novo modelo de gestão para o Ministério Público") em que prega, basicamente, a adoção de um modelo gerencial fundado na coleta e análise de dados sociais, no estabelecimento de metas factíveis e na cobrança dos resultados almejados. É possível imaginar o Ministério Público e o Judiciário trabalhando sem metas, estratégia e métodos?

MG: Eu não consigo imaginar uma empresa que funcione de maneira diferente. Mesmo que seja uma oficina mecânica com 5 empregados. Considerando-se o tamanho do Ministério Público, essas exigências são até óbvias. Mas eu sugiro que haja também algo que é comum nas empresas: reconhecimento. Premiação por resultados acima dos objetivos.

APMP: Obrigar o Ministério Público e o Poder Judiciário a trabalhar com metas, estratégia e métodos não deveria ser a função primordial dos recém-criados Conselho Nacional de Justiça e Conselho Nacional do Ministério Público?

MG: Eu sempre tive dificuldades para entender o trabalho de órgãos reguladores. Eu trabalhei em uma multinacional que estava presente em 120 países e que tinha 200 mil empregados. A matriz, que ditava as diretrizes mundiais, era composta por 60 pessoas. O trabalho dessa gente era pensar estrategicamente, providenciar apoio técnico quando solicitado e preparar relatórios consolidados. Se esse povo tentasse se



envolver nos pormenores de cada uma das operações espalhadas pelo mundo, seriam necessários mais de mil executivos. E é bem provável que eles mais atrapalhassem do que ajudassem. Fazendo um paralelo, eu diria que os Conselhos Nacionais deveriam ter 50 funcionários, encarregados das diretrizes básicas.

APMP: Antigamente, as promoções no Ministério Público ocorriam, por força de lei, à proporção de 2/3 por merecimento e 1/3 por antigüidade. Hoje a proporção é de 50% para cada critério e, na prática, a quase totalidade das vagas é preenchida por antigüidade. Esse caminho é o correto?

MG: Se usarmos empresas privadas como exemplo, o critério é anacrônico. Não existe mais a promoção por tempo de casa. A meritocracia venceu. Porém, existem maneiras claras e transparentes de avaliação de desempenho. Quem não é promovido sabe por que não foi e sabe quais são os resultados que deve atingir para que venha a ser.

APMP: Quais são as principais formas de premiar o profissional que tem melhor desempenho?

MG: Antes mesmo do Programa de Participação nos Resultados, muitas empresas já pagavam salários adicionais a seus corpos gerenciais. Depois de 30 anos em empresas, aprendi que a melhor maneira de reconhecer o mérito de um empregado é dando a ele um prêmio em dinheiro. Abraços, diplomas e "plaquinhas" para pendurar na parede são complementos que têm um valor restrito. Nada funciona melhor do que um plano contínuo de premiação. Mas esses planos, para funcionarem na prática, dependem de total transparência. No dia em que alguém ganhar um salário extra, e ninguém entender o porquê, o processo inteiro desmorona.

APMP: Nos concursos para ingressar na carreira de promotor de Justiça há a participação externa apenas da OAB. Seria salutar a presença de outros segmentos?

MG: Não creio. A OAB já representa a sociedade civil no processo.

APMP: Que métodos são utilizados no mundo corporativo para identificar nos candidatos o perfil que se deseja de um alto executivo? Qual a importância das avaliações psicotécnicas no preenchimento desse tipo de vaga?

MG: O processo é mais simples do que parece. Começando pelo fim: eu fui contratado por cinco empresas e nunca passei por uma avaliação psicotécnica ou psicológica. Também nunca fiz testes de grafologia ou

Não existe mais a promoção por tempo de casa. A meritocracia venceu. Porém, existem maneiras claras e transparentes de avaliação de desempenho. Quem não é promovido sabe por que não foi e sabe quais são os resultados que deve atingir para que venha a ser.

assemelhados. Em grandes empresas, nós conversamos com os candidatos. E temos o apoio de escritórios de *headhunters*, os especialistas externos em seleção de executivos. Fora isso, buscamos referências. De ex-empregadores, ou de ex-colegas. E fazemos uma checagem nos cursos e cargos apontados no currículo, porque maquiar o currículo é algo até comum. Mas, em síntese, nós acreditamos mais em nossa percepção do que em qualquer outro fator.

APMP: Para o desenvolvimento do trabalho de um profissional, quais os benefícios e malefícios da estabilidade que os funcionários públicos possuem?

MG: Eu nunca vi a idade cronológica, ou o tempo de casa, como um fator limitante à contratação ou à manutenção de um empregado. O que eu sempre levei em consideração foi a atualização. Há pessoas com 60 anos que são tremendamente atualizadas e há jovens de 26 anos que já estão ultrapassados. Mas eu reconheço que o fato de um gestor poder demitir um empregado é um formidável instrumento de pressão. Isso nunca é dito claramente, mas os dois lados sabem que a possibilidade existe.

APMP: Poderia nos dar um exemplo?

MG: Eu comecei a trabalhar com carteira assinada em 1966, em uma fábrica. No ano seguinte, surgiu o FGTS e com ele o fim da estabilidade. Para quem não se lembra, se um empregado completasse 10 anos de casa, sua demissão depois disso se tornava impraticável. Em 1967, todos os funcionários com menos de 10 anos de casa foram obrigados a se tornar "optantes", isto é, a assinar um termo optando pelo FGTS e pelo fim da estabilidade. No ano seguinte, 1968, a produtividade geral de nossa fábrica aumentou uma barbaridade. Coisa de 30%, ou mais. Desse ano em diante, eu deixei de acreditar que a estabilidade pudesse ser benéfica.